

## 後期中等教育の学校管理の内容について

渡 辺 春 吉

### こ と ば

学校管理，人間関係を中核とする人事管理

#### 1. 人事管理の類型

- (1) 労働力管理
- (2) 人間関係管理
- (3) 労働関係管理

#### 2. 人間関係を中核とする人事管理

- (1) 人間関係の意味
- (2) 人間関係の在り方
- (3) リーダーシップ
- (4) 組織体としての学校
- (5) 学校経営の組織
- (6) 組織における人間関係
- (7) モラルの意義

#### 3. 学校経営の現代的課題

#### 4. 校長の教職員に対する指導監督

#### 5. 服務規定

教員の任務は教育にある，教育を進めて行く上での必要なもろもろの実務は，勤務の上でも，事務処理の点でも大切である。

殊に人間関係を中核とする人事管理は，人間を最も能率的に働かせる機能として，管理者たるものは望ましい指導助言をしながら適切な学校管理，運営に当るべきである。

## 学 校 管 理

### 人間関係を中核とする人事管理

#### 1. 人事管理の類型

人事管理というのは、

「一定の組織において、人間を最も能率的に働かせる機能」をいう。人事管理という実態は、古くからあったもので、それには次のようないろいろな類型がある。

##### (1) 労働力管理

人間の労働力を金を出して買いとり、その労働力が完全に発揮されるように管理するのが、この「労働力管理」である。労働力管理を行なうにあたっては、

い)なるべく質のよい労働力を買いとりたい。そしてその労働資源を最も効率的に利用したい、すなわち、このために「選抜」「採用」という問題がまずあり、

ロ)次に採用した人員を組織の中にどう組み入れるか、このために、「配置」(適材適所、能力別配置)の問題がおこり、

い)さらに、その配置された人員を、組織の中で、どう維持し活用していくか、このための「作業管理」「工程管理」あるいは「福利厚生」などの面が、問題となってくるのである、これら一連の機能を、「労働力管理」というのである。

##### (2) 人間関係管理

人間は、生きものであって、単なる機械ではない、そこに「人間関係管理」の必要性がとりあげられてくる。

この人間関係管理のうち、終戦前まで行なわれていたものに、いわゆる「精神主義的人事管理」と称せられるものがある。これは、もっぱら人間の忠誠心とか、名誉欲とかに訴えるやり方である、すなわち、特定の個人に対する「忠誠」を要求し、これに対し、その忠誠の度合が強ければ強いほど、名誉とか恩恵とか

を施すというやり方である。

人事管理上、最も問題とされるべきものは、何をおいてもまず「人間関係管理」であるといわなければならない。

(3) 労働関係管理、

資本主義社会においては、一般的について「労働者は、個人としては、きわめて弱い立場に在る。」といわれている。雇用者側が一定の条件を示せばいおう労働者はこれに従わざるを得ない状態に置かれているというのがふつうである。そこで、労働者保護の立場からまず、新憲法では第28条において、労働者の「団結権」及び「団体交渉その他の団体行動権」を保障しており、いわゆる労働三法（労働組合法、労働基準法、労働関係調整法）が制定されるにいたったのである。

これによって、戦後は労働運動がいちじるしく活発化されて、この労働組合に対して、経営者側としては、いわゆる「労働関係管理の必要性が色濃くなってきたのである。

教育界においても、労働組合法による労働組合ではないけれども、地方公務員法第52条の規定に基づく、職員団体の活動に対する労働関係管理ということが、人事管理上において重要な領域を占めていることは周知のことである。

## 2. 人間関係を中核とする人事管理

(1) 人間関係の意味、

近ごろ、人間関係 (human relations) ということばが多く用いられるようになっているが、経営とか管理などという面から、このことばの意味は、どのように解すべきであろうか。ある人が、会社の社長とか重役、あるいは人事管理関係を担当している人々に対して、「あなたは、人間関係ということはどう考えますか」というアンケートをしてみたら、「人の和を保つことである」と答えた人が大部分であったそうである。そして中には「義理人情でつながれること」という答えもあったとのことである。

## 後期中等教育の学校管理の内容について

こうした考え方は、われわれ日本人には古くからある考え方である。これは、いわば日本人の生活、習慣に直接結びついた感情なのである。

人間関係を論ずる以上「和」の重要性が採り上げられるのは、当然といえるであろうが、さきにも述べたように、高度の機械化が発達している現在の企業体内において、しかもそれによって人間性喪失が深刻な、トラブルをひきおこすことにもなろうとしている現状において、旧態依然とした義理人情という世界のなかで、複雑化している組織体を処理しようなどという考えでは、とうてい人間関係の和を図っていくことも、できないであろし、近代社会における人間関係の捉え方としては、そのような考え方は、もはや通用しなくなっている。

むかしは、家族制度なるものが、人倫の基盤をなしていた。家とか家柄とか、人間の存在以前のものとして、厳然としてあったのである。

すなわち、家族は家父長に、妻は夫に従わなければならぬといった家訓なるものが存在していた。上下の秩序というものが、整然として保たれ、下のものは、上に対しては忠誠をつくし、そのかわり上の者は、下に対して恩恵を垂れるという、垂直関係が当然の掟として認められていたのである。

しかし、新憲法下においては、そのような忠誠と恩恵に裏付けられた関係は、もはや望むべくもないこととなっている。

そこで、近代的な人事管理の体制下における「人間関係」なるものの意味は、新時代に即応するものとして、改めて考え直さなければならぬ事態となっているのである。

### (2) 人間関係の在り方、

人事管理における望ましい人間関係の在り方は、どういうものであるのか、といえばそれは、「原始的な人事管理」でも「精神的な人事管理」でもなく、「一定の目的に向かって、人々を協働させ、経済的、社会的、心理的満足を得させ、生産性の高い成果を生み出すように動機づけることの、考えと、技術」というように解されなければならない。すなわち、これをひらたく言えば、

「ある強制をもって、人を仕事に追いやる。」というのではなく、むしろ「仕事

によって、満足を得られるような態勢」を築こうというのである。

それでは、「そういった望ましい人間関係を築いてゆくためには、どうしたらよいのか。」ということになるが、それには、いろいろな方法、手段を講じなければならない。

さきに、現代は人間疎外もしくは人間性喪失の時代であるといったが、こうした時代に、人間を管理していくにあっては、まず第一に、職場に多かれ少なかれ必ず、存在すると思われる。

人間の「欲求不満」をいかにしてなくしてゆくかということである。人間には、ことに、働く人々の心の中には、

- (1) 公正に取扱われたい。
- (2) 参画したい。(仲間ずはれにされたくない)
- (3) 機会を得たい。

という気持ちが、多かれ少なかれ存するものである。

という気持ちが、多かれ少なかれ存するものである。そして、これがふみにじられると「経済的、社会的、心理的安定を得たい」というねがいが阻止され、封じられて、その結果、いわゆる欲求不満が起こるのである。

そして、これを解消しようとして、次のような反応があらわれてくる。人事管理者は、これを見逃がさないように注視していなければならない。

- (1) 攻撃する      (2) 間接攻撃      (3) 合理化する      (4) あきらめる
- (5) 退行      (6) 固執      (7) 昇華      (8) 逃避

これらの欲求不満の兆候があらわれたなら、どうしてこれを解消してやることができるか、といえ、管理者としては、

- (1) 苦情を訊いてやる。      (2) 協力を求める。
- (3) 注意を与える。      (4) 教える。

こうして、最終的には「教える(教示)」ことが必要になる。教える方法としては、

- (ア) 上役の言動による示範。

## 後期中等教育の学校管理の内容について

- (イ) 日常の接触によるコーチ。
- (ウ) 日常の会議における切磋琢磨，そのほか。
- (エ) 特別の職務を割当てて覚えさせる。
- (オ) 講習会，研修会への出席（学校派遣，研修所派遣など）
- (カ) ゼミナール実施，などがある。

以上のような方法によって徐々に望ましい人間関係を築いていくよう留意することが必要である。

### (3) リーダーシップ (leader-ship)

人間関係の中心にあらわれてくるのは，リーダーシップ（指導性）である。リーダーシップというのは，これを，ひらたくいえば，多くの人々を引っ張っていく「中心となるべき人」であって，学校でいえば校長，教頭の地位に在る人がこれである。

ところで，人事管理においては，リーダーシップの力を完全に発揮させることが，何よりも大切になる。

リーダーシップの「資格要件」としては，次のようなものが挙げられる。

#### (ア) 仕事についての知識，技能，

何といても，その職についての的確な知識を身につけておらなければならない，それは同時に単なる知識だけでなく，その知識をより有効に活用するための技能を持っていなければならない。校長であるのには，校長の職務権限に関して正確な法律知識をもち，さらに校長職としての人事管理の技能を修得しておらなければならない。

#### (イ) 人を扱うことについての知識，技能

管理者たるものは，人を扱うことについて，次のような基礎的，一般的な知識，技能を備えていなければならない。それは，

- 組織の成員ひとりひとりの個人差を有効に，相互に働きかけるようにさせ，
- 成員のもつ，エネルギーを，共通の意図を追求するように統制していく。
- そしてさらに，成員に適切な誘因を与えながら，それぞれの個人の主観的態

後期中等教育の学校管理の内容について

度を徐々に変えさせていき。

○ついには、成員の協働体制を作りあげていく。

(ウ)経営、管理についての知識、技能、

一般に経営、管理の機能の五つの、サイクルといわれる次のことがらについての、知識、技能を有しておらなければならない。

計 画 planning                      組織化 organize                      指示 command

調 整 co-ordinate                      統 制 control

最近の新しい経営学では、この五つの機能を管理者の構成員への働きかけという面からとらえて、次の三つの機能を重視している。

刺激を与える。影響を及ぼす。決定する。

(エ)健康であること、

管理者は、健康でなければならぬ。そして、スタミナを適宜配分することが肝要である。

(オ)創造力を持つこと、

○新しいアイデアを、みずから生み出す力だけでなく、

○部下のアイデアを開発する。

この両方を併せ持っておらなければならない。

そもそも、人間の考えには二つの類型がある。その一つは、創造的な考え

1. 予測する（見とおしをつける）

2. そして生み出す、

もう一つは、批判的な考え、

1. 事実をつかむ、

2. 比較考査する、

3. そして、判断をくだす、

当今の学校には、創造的な考えを蝕むところの批判型の方がはびこっている。いわゆる、アイデア、キラー型が多い。これは、学校教育にとって大きなマイナスとなっている。

## 後期中等教育の学校管理の内容について

### (参考) 校長、課長の人事管理の類型

- ① 規則中心型(慣例墨守型), 規則や前例, 他県の例などにのみ頼り, また, ひたすら上級者の命のまま従うという, メッセンジャー, ボーイ型。
- ② 仕事中心型(仕事の鬼型), 朝から晩まで仕事, 仕事で終始し, 仕事のためというなら情容赦なく部下を酷使する。工場などではこういう工場長がいると, 災害の引金を引くことになる。
- ③ 個人中心型, 自分をめぐる一人一人をよく理解し, 個人としてよく接触し, よく意見を聴くいわゆる, Personal Contact 型, うまくいくとよい人事管理ができるが, 場合によると派閥構成の弊を生むことがある。平静な職場, 平静な事態のときはこの型がよい。
- ④ グループ中心型, 部下を集団として考える合議制型, 会議尊重型, 長期計画や根本方針を立てようとする際などはこれがよい。
- ⑤ 自由放任型, 当らず, さわらず型, 自分でやる仕事だけはよくやるが, 部下の動静はそっちのけ, 見ても見ぬフリをする, 傍観的態度, 問題をばらんだ職場に新しく赴任してきたときは, しばらく静観しているのにはこの型がよい。

このほかに,

- ⑥ どっちつかず型, やる気があるのか無いのか, 部下に測り知れぬ, 気が向くと熱心そうだが, 深追いはしない, 能力があるのか無いのか, 底の見えない型。

#### (4) 組織体としての学校,

組織体の基本構造として, ライン(line)とスタッフ(staff)という系列がある。

#### ライン系統

その組織体のもつ目的そのものを達成する役割を受け持つもので, いわば, 第一線(最前線)にあたるものである。

すなわち, 第一線部隊であって, そこに分隊長, 小隊長, 中隊長……などの幹部がいる。



## スタッフ系統

ライン系統がうまくその目的を達成できるように、企画指導し、援助し、あるいは統制する役目を狙う系統である。

ところで「学校」という組織体について、よく言われるところであるが、学校というところは、人事管理上の体制が、官公庁や一般の企業体とちがって、きわめて特殊な形をなしており、いわゆる「ナベプタ型」とであるといわれる。

なぜかといえば、学校では上に校長（補佐としての教頭はいるのだが）だけが、ボツンと一人だけいて、その下に、それぞれ教科担当の専門職がズラリと同一線上に並んでいる。いわゆる階層性というものがない。ここのところをとらえてそういうのである。

だから学校というものは、そもそも近代化には限界のあるものだ、という観方をする人もあるのだ。

### (5) 学校経営の組織、

それならば、学校を経営していく場合の組織を、どう改善していったらよいのか。ということになるのであるが、組織づくりを考える場合には、一般に「組織を先にすべきか、人を先に考えるべきか」という問題が起ってくる。

前者はなさねばならぬ仕事、すなわち、職能（function）を中心とする考え方であり、後者は特定の人に依存する、いわゆる人間中心的な考え方なのである。

ところで、戦前の官吏制度が戦後の近代公務員制度に切り替えられた根本的な、ネライの一つは、職員の職そのものが持っている機能に着目し、いわゆる機能合理主義的、人事管理を行なおうとするところにあったのである。

### (6) 組織における人間関係、

#### その1

学校には、組織体として果たすべき「学校としての業務」があり、したがって、この機能を精密に分析し、これをできるかぎり専門化したものを合理的に配分、分業化し、さらにこれを統合することによって、学校経営の能率をあげ

てゆかねばならない。

このために、経営の原理ともいうべき（専門性）「職務権限の分析強化」「規則体系の厳格化」ということを根本的な拠りどころとしなければならないという立場である。

これは、いわば組織に対する外からの力、働らきかけといったものを強化しようとする考え方であるが、これに対して、

## その2

なるほど、学校には、そうした機能分担の体制や、社会的な基準が存在すべきことはわかるが、そうしたものを、組織体そのものの側から、その構成要員である個々人に対して「何を狙うべきか、何を果たさねばならぬか」という、カタチで迫るという姿勢であってはならない。

そうではなくて、逆に「個人がいかにして組織を形づくるべきか」ということを問題の中心として考えるべきではないか、という立場なのである、このように、組織における人間関係を重視する、という立場は、人事管理を行なっていくためには、見逃がしてはならぬ基本要件というべきであろう。

ところで、人間（働く人）というのは、組織（職場）において、

- ①基本的な第一次的要求が叶えられると、次に、
- ②保障を求める、ことになり、さらに進んで
- ③社会的欲求を満したい、ということになるものである。

「社会的欲求」というのは、何らかの形で人から認められたい、ということである。

これについては、次のような興味ある実験報告がなされている。シカゴのハーソン工場において、ハーバード大学の、ルスリスベルガー教授（Rothris Berger）が行なったところの「労働の生産に関する人間の社会的、心理的状況の重視」という実験成果である。

そのうちの一つの実験は、女子工員だけが働いている一つの作業場で次のように行なわれた。

#### 後期中等教育の学校管理の内容について

①女工たちは、かねがね照明を明るくしてくれという要求を出していたが、なかなかきき入れられなかった。

②教授はその女工たちの要求をきき入れて、照明度をあげてやった。

③そこで、女工たちは、自分たちの要求がとおったため、生産能率をいちじるしく向上させた。

④教授は、女工たちが気づかぬ程度に、徐々に照明度を低めていった。そしてとうとう、もとの状態にまで戻してしまった。

⑤しかるに、いったん認められたという自覚を持った女工たちは、照明度が下っても、全然能率をおとすようなことがなかった。

その他いくつかの実験の結果、教授の得た結果は、「一般に信じられているように、労働条件の改善が直接に能率に結びつくのではなく、むしろ物的条件の変化は、実際は作業能率に対して、決定的な意義を有するものではない。」という、意外な結論が出た。

すなわち、「労働者が協力的態度を持っているときには、少しばかりの作業条件の不利や、労働環境の悪さを克服して、人々は生産能率を高めていく。」

逆に「職場に志気（モラル）が欠けてくると、外的要因を改善しても、生産能率の支えにはならない。」

そこで「モラル（集団勤労意欲）の高揚こそは、経営の最も中心的課題である。」

要するに、この実験結果による理論構成は、「労働条件と生産性とは、直接に結合するのではなく、つねに、人間の社会的、心理的状況を媒介として、両者が結びつけられる。」というところに特徴がある。

#### (7) モラル（morale）の意義

以上の実験の功績は、労働条件と生産性との中間媒体として、モラルを見出したところに在るものであって、組織運営における人間関係の焦点として、モラルは、高く評価されなければならない。

また以上の実験結果からも知られるように、モラルは、非常に感情的なもの

#### 後期中等教育の学校管理の内容について

であって、個人の満足感や心の安定感と密接に結合しており、個人の置かれた人間関係的情况によって、大きく規定されるものなのである。

だから、仕事に直接関係を持たない事項たとえば、個人の家庭的な悩みなども、モラルに影響を及ぼし、特に「よき相談相手」としての監督者は、心の煩悶をいやし、それが生産性を高めるものにもなるのである。

ラモールには、「集団勤労意欲」あるいは「集団の志気」ともいわれているが、前にのべたように、多分に情緒的な意識である。

だから、モラルは、自由で自主的な雰囲気の中で生まれ、友好的な環境のなかで育まれるといわれる。そしてモラルは、集団の結合度ないしは、社会的凝集力をあらわす社会的性格を持つものである。このような、モラルが高く維持されていることは、集団の生産性を高める重要原因であり、モラルの必要性は、肉体における健康と同様であるといわれる。「モラルが高く維持されているかどうか」の測定基準として、次の諸項目が挙げられている。

- ①外部から加えられた圧力の結果としてではなく、内部からの自発性による結合であるかどうか。
- ②集団の内部に、分裂や、イザコザがない状態であるかどうか。
- ③集団内部の対立抗争があっても、集団自体でこれを処理できているかどうか。
- ④集団成員間の相互結合感が強いかどうか。
- ⑤成員各自が集団の共通目標をよく認識しているかどうか。
- ⑥集団の目標や指導者に対して、成員が積極的態度で臨んでいるかどうか。
- ⑦成員が集団の存続を希望し、そのことに強い意義を認めているかどうか。

### 3. 学校経営の現代的課題

以上述べてきたところによって、学校組織確立のうえに、どのような問題点があり、その問題を蔵した組織のうえに立っての学校経営の課題、とくに人事管理面において、どのへんに在るのか、ということについて、おおかたの見とおしが

立てられるように思われるが、なお、根本的な問題について、ここでまとめてみることにする。

さきに述べた学校経営組織における、いくつかの実態からうかがわれるように、教育の現場において、大きく採り上げられなければならない。根本的問題の一つとしては、学校経営組織をいかにして合理化、近代化することができるか、一方実際に、組織そのものを有効に生きたものとして働かしていくために、個々の成員の生きた人間としての、自発性とのバランスをどう考えていくべきか、換言すれば、

組織の合理化か }  
人間的非合理性か }

(人間中心的考え方から組織の合理化を二義的に考えること)

これを、二者択一的にとらえることは、われわれのとるべき態度ではない。

そこで「経営組織」と「組織内の個人の行動」との関係は、どうあるべきか、ということ、およびその際における「個人とは、いかなる存在であるのか」ということを考えていかなければならない。「組織内において、とらえるべき人間」といっても、人間は本来、

○欲望的であり    ○感情的であり    ○意思的知的でもある。

その生きた人間が、組織のなかで、どのような姿で協働していくかが問題とされてくるわけである。

このために、単純化、抽象的な「あるべき教師像」といったような一面の期待感からだけではなしに、学校経営組織の在るべき姿は、このようにさまざまな人格的側面を併せ持つ具体的な人間を、いかにして「教職」に寄与させていくかというための手段である。というとらえ方で考えられなければならない。

学校経営のうえにおいて、校長がたえず教職員と語り合い、あるいは校内各種会合において、自由な討議をさかんにするのも、緊張をときほぐす一手段である。

職員の職務構成にあたっては、その担当職務をあまり細分化することなく、む

### 後期中等教育の学校管理の内容について

しろいくつかの職を兼ねさせるということによって、個人の自主性発揮に幅を持たせるというのである。

また、リーダーシップの尊重という面から、職員の経営参加の必要性を説いている。しかし、いずれにしても、

○教職員の自主性を増大化しすぎると、学校全体の組織活動を危うくすることとなり、

○コミュニケーションによる相互の影響力に期待をかけすぎると、統一的活動に規律を与えるところの学校内部における階層的な権威に問題を投げかけることとなる。

このように「経営への参加」ということも、組織としての意志の形成までへの参加は、たいいていの場合、組織能率を高める理由となることができが、執行にいたるまでの、全面参加にまで行きすぎることは、かえって能率を低下させることとなるし、また、許されるべきでない。

それゆえに「政策決定における職員の参加は、決定に参加することであって、決定を委譲することではない。」

「民主的な学校組織においては関係者はすべて、政策の諸問題に関して、自己の信ずるところを発言する権利を持つべきではあるが、政策の執行は、その執行業務を割り当てられた職位、また個人の責任なのである。」グレッグ (R. T. Gregg)

経営参加ということは、このように、つねに必ずしも経営能率を高めるものとは限らない。

それは、各学校の現実には昭らして経営の判断にまつべきものである。このように、経営能率に関する組織と個人的自主性との問題は、たえず緊張をはらむものである。

組織に内在する矛盾を、個人に即していえば、教職員のそれぞれに、どれほどの自主性と服従性を認めるべきか？

この両者の調和において、能率はいかに保持されるか？ この点をふまえた経

営組織の樹立と、不断の革新のうちに、そして、緊張や矛盾を解消しようとする過程のうちに、「学校経営の現代的課程」が存在する、ということができよう。

#### 4. 校長の教職員に対する指導監督、

校長の職責はいかにあるべきか、

校長の職責に於て、いかにして学校そのものをその整った状態に保ち、その総てを挙げての有機的協働による数育目的の遂行に十全を期するか。

##### (A) ねらい

高校教育の意味するものと使命に深い理解と自覚をもち、

(1) しっかりしたその位置づけ。

(2) 確固たる職務意識と素直な仕事の解釈。

(3) 学校という物、皆総てを一つの目的的営みに組織し方向づけ。

(4) 綜合有機の關係に於て絶えざる相互の批判と内省の上に協働の営みを実践する学校そのものであらめたい。

##### (B) 留意点

(1) 従来の權威主義、分限主義から各自が自らに權威を創ることを通して、分限に深く広く夫々の機能を最大に生かすようにつとめる。

(2) ヒューマン、として厳しく人生を追求する行為の内面性に相互の理解と信頼感を深め、総てを教育と、いう目的的な行為に帰する雰囲気と態度の醸成につとめる。

(3) 綜合制高校として特に人の和と、校内の人事の交流、適所適材により不満を腹蔵するものがなく活気ある教育の運営ができるようつとめる。

(4) 夫々が夫々の位置に於て服務要領により自由に而もその過程と、結果に対しては厳しい責任感をもって仕事の完全遂行をするようつとめよう。

(5) 新任又は経験の浅い教職員に対しては、あらゆる機会を通し予め定められている、各種勤務要領の研修理解の度を深め、教育公務員としての自覚と態度を把ましめるようつとめる。

#### 後期中等教育の学校管理の内容について

- (6) 勉強することが本務であるという理解のうえに、専門教科の研修はもちろん特殊研究の奨励につとめる。
- (7) 生徒の在るところ指導があり、教師としての責任に於て負うべき仕事があることを日々の仕事を通し、これに徹するようつとめる。
- (8) 地域社会学校として社会との関係に就ては、相互の理解と情熱を深め、その協働によって必要と要求を満すようつとめる。

#### (C) 主たる対象となるもの、

次に掲げる事項の内容をなすもの。

- (1) 県教育委員会からの指示並に通牒の周知徹底。
- (2) 学校経営の重点並に各課程の目標の徹底。
- (3) 学校運営組織と計画。
- (4) 教育運営組織と計画。
- (5) 公務員関係法規に規定されている事項。
- (6) 行政事務の査察に掲げられている事項。

#### (D) 体 制

- (1) 個人的に又組織を通じ、あらゆる機会を利用して、全教職員と話し合い、相互の理解、親密、信頼を昂めると共に、お互いが学校並に教育運営について、考え方、計画、実践に通ずる共通の基盤に在るよう始終不断につとめる。
- (2) 何事にあれ仕事を中心に、自らが組織し、自らを組織づけている組織を通し、本来の教育目的の達成を期し、相互の十分の話し合い、計画、遂行、反省といった責任ある一連の行為の上に全員の全員協働を希望し、助言、指導し督励する。
- (3) 教育活動に関する事項は、問題、情報の大小、軽重を問わず努めて全員に周知せしめ、学校並に教育の運営については、誰一人何一つ知らなかったということのないよう組織と機会を十全に利用するようつとめる。



## 5. 服 務 規 程

### (1) 服務規定の趣旨

我々は次代を担う子弟の教育を担当するものとして、その責任の重大さと教育者として生きる喜びと誇りとを感ずるものであり、このため我々自らの研究と、向上につとめると共に、その実践面に於て服務態度と日常の言動を規正して、学校運営の円滑化と生活指導の実をあげるべく、関係諸法規を参酌して校内服務規定を作る。然しながらいかに厳格な規定であっても、それが時代的感覚に欠けていたり、或は我々が無関心であったりするときは、徒らに屋上屋を架するのを愚を敢てすることとなる。

故に我々は最も継続的に実行し易くして、教育的効果をあげ得るように配慮し、その作成に当っては充分論議をつくすは勿論、決定された規定には積極的にこれに従い、本規定をして形骸に随せぬよう充分に留意し、且つ継続性と向上性とをもたせるように努める。

### (2) 服務の根本態度

1. 職員は教育公務員としての自覚を持ち職務の重要性を認識して学校運営の円滑と教育効果の向上をはかる。
2. 職員は自己分担の校務について、積極的に計画推進すると共に他と互助協同をはかり、校務の統一進展を期する。
3. 職員は公務の機密の漏洩へ学校秩序を乱すような言動を慎む。
4. 職員は学校の規則慣行等に通じ、諸々の議決に際しては、自由に討論するも一旦決議されたことは、厳格に実践するものとする。
5. 職員は廉恥を重んじ、その容姿言動に留意して教育者としての品位を保持するように努める。

### (3) 教育公務員の資質

教職の重要性を考えたとき、教育を担い、これを進展させるものは教師それ自身にあるので、教師にその人を得なければ立派な教育は出来得ないのであ

#### 後期中等教育の学校管理の内容について

る。教育こそ生きている児童，生徒の生命をあずから重要な仕事であるからである。

そこで法的以外に教師に求める資格が生じてくる所以があるので，児童，生徒についての実態調査を行なった幾多の文献をみても明らかにその必要性を示している。

教育公務員には教育公務員としてのふさわしい適格性が必要で，そうした資質を具備していることが条件となっている。

しかし，こうした資質も或る程度は，自身の強い反省なり，関心なり，意欲によって研修や修養の結果，解決されることであろう。

次に好ましい教育公務員としての資質を列举してみよう。

1. 心身が健康で活動的であること。
2. 性格に均衡がとれ，親しみ易いこと。
3. 容姿が整え，品位があること。
4. 公平で親切であること。
5. 明朗快活で，ユーモアに富んでいること。
6. 勤勉で誠実さのあること。
7. 雅量と勇気を兼ね具えていること。
8. 奉仕心に充ち教育熱にもえていること。
9. 他との強調性があり，建設的であること。
10. 教養高く，識見に富んでいること。
11. 指導力（知識，技能）をもっていること。
12. 趣味が高尚で豊かであること。
13. 仕事に企画性，実行力のあること。
14. 第三者から好かれる人徳を具えていること。
15. 家庭が円満で豊かであること。

#### (4) 校務分掌について

学校教育の効果をよりよく発揮せしむるには，その根幹ともなるべき校務分

#### 後期中等教育の学校管理の内容について

掌を如何に組織し運営するかが重要なことは言をまたないところであるが、完璧と思はれる校務分掌も全教職員の協力がなくては運営上支障を来し、教育の向上発展を期することが出来ないので、このことを充分認識し、其の強化につとめ、学校運営全般に亘って、全職員が積極的に協力し、快適に勤務し得るよう計画する。

#### ○教職員の指導監督について

- ① 服務規律を正しく、責任をもって職務を遂行するよう指導する。
- ② 出退勤時の勤守。
- ③ 校務分掌事務に対する責任と権限の明確化。
- ④ 公僕精神の徹底。
- ⑤ 校務命令の徹底と実行。
- ⑥ 新採教員及び年次の浅い教職員の指導助言。

#### ○協力態勢の確立

- ① 校務分掌決定の大綱は学校長の意志をくみ、細部については大綱に基づき教職員の意見、希望を充分に参酌して能率的な、勤務し易い職場をつくりその責務を完遂し得るようにする。
- ② H. R. T.の人選については生徒中心に考えることは勿論であるが学校全体の機構の中での釣り合いを考えて決める。
- ③ 職員会議其他の会議を通じて学校諸施策の立案審議に参加されると共に相互の理解を深める。
- ④ 不平不満を解消し明朗にして責任のある勤務態勢をつくるため留意する点。

(ア)希望書の提出 (イ)適材適所 (ウ)一人一役主義 (エ)校務の均等化。

#### ○事務能率化

- ① 教職員各自の立場や、職務内容を充分理解し協力一致して公僕としての責任のある行動をとる。
- ② 各科、各教科、各部会の横の連絡を緊密にする。

#### 後期中等教育の学校管理の内容について

- ③ 綿密な行事計画の樹立と打ち合せの実施。
- ④ 職員相互の親睦と融和を図る。

### 結 論

学校教育は教職員の協力と和によって成り立つものであり、校長を中心とした全職員の協力態勢の確立こそ学校運営の根幹である。

之をおいて教育の向上発展を期することは出来ない、真の協力は相互の理解と相和することから生れるものであり、設備組織が如何に完備していても、之を活用するものは教職員であるから一人の不満があっても真の協力は得られないし、より効果的に教育の実をあげることはできない。これを銘記して一人でも志を得ない者がないように適材を適所に配置し、その能力を充分に発揮し得るよう、時に応じ適当な助言をしながら適切な学校管理運営に当るべきである。